

Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur ou comment produire de la confiance.

*Gwenaëlle Nogatchewsky¹
Stéphane Nogatchewsky²*

« Mondialisation », « délocalisation », « externalisation », ces mots font souvent trembler aussi bien les salariés que les responsables politiques. Certains les rendent responsables de la crise qui nous tourmente. Aujourd'hui, 80% des coûts d'un grand nombre d'entreprises sont des coûts d'achat. De plus, les professionnels des achats arrivent à les compresser de 2 à 3%³ en moyenne par an (tous secteurs confondus, même en période d'inflation des matières premières). Certains, une minorité, arrivent à réaliser des économies spectaculaires de l'ordre de 10% à 20%. Du pain béni en période de crise ! Pourtant, ce n'est pas avec les méthodes classiques de rationalisation, mutualisation, délocalisation dans les pays à bas coûts qu'ils y parviennent, c'est à partir d'une réflexion sur la segmentation du portefeuille de fournisseurs, sur l'adaptation des méthodes de management en fonction de cette segmentation et une forte implication de la direction générale que des économies à long terme peuvent être observées.

Après avoir expliqué comment cette segmentation peut s'opérer, nous expliquons qu'une réflexion sur la structure des relations inter-organisationnelles est nécessaire à la mise en place d'une coopération efficace. Nous expliquons ensuite quel mode de management est adapté aux différents types de relations en nous focalisant sur les relations dites stratégiques. Cette analyse nous conduit à expliquer comment tisser des liens de confiance qui sont l'une des clés de la réussite de ce type de relations.

Typologie de relations client-fournisseur

Pour les clients, convaincre leurs fournisseurs et réussir avec eux à développer et partager les bénéfices d'une coopération efficace est une mission complexe et coûteuse (en termes d'investissements humains et matériels). Il est donc important de bien distinguer différents types de relations afin d'adapter le management à chaque situation d'échange et de développer les leviers d'actions pertinents qui leur sont associés. Pour construire cette typologie de relations client-fournisseur, les entreprises cherchent à caractériser les constituants clés de cette relation. Pour ce faire, elles tiennent compte des spécificités des produits achetés, des processus de fabrication à mettre en œuvre, des enjeux financiers, de la complexité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ou encore de la capacité qu'a l'entreprise cliente à influencer le mode de fonctionnement du fournisseur. Plusieurs méthodologies existent, souvent différentes dans la forme, mais qui cherchent généralement à caractériser des segments technologiques et économiques.

Dans l'industrie de l'aéronautique, par exemple, deux axes sont privilégiés :

¹ Université Paris Dauphine, DRM.

² Directeur du développement industriel, Messier Dowty.

³ Bovet D., Kocher-Sperger G. et Toy P., « Les enjeux stratégiques des achats », *L'Expansion Management Review*, décembre 2004, p. 103-111.

- la complexité de la technologie : ceci rejoint la notion de produit standard ou spécifique ; un produit est spécifique lorsqu'il requiert une technologie spécifique.
- l'impact économique et la rareté de la ressource : il s'agit d'une part du montant d'achat que l'échange représente pour le client et d'autre part du (petit) nombre de fournisseurs potentiels sur le marché.

Ces deux axes sont des composantes de l'évaluation de la dépendance du client vis-à-vis d'un fournisseur telle qu'elle est proposée dans les échelles de mesure en marketing industriel.

Ces axes permettent de positionner les fournisseurs et de développer une stratégie et un management des fournisseurs adapté au type de relation.

A partir de ce positionnement, trois types de relations sont envisagés :

- les relations stratégiques, caractérisées par un niveau très élevé de complexité technologique, des enjeux économiques forts ainsi qu'une rareté et une complexité élevées de la ressource (nombre limité de fournisseurs capables, chaîne logistique complexe). Dans ce cas, la stratégie visée par le client est de sécuriser au mieux les relations existantes avec un nombre limité de fournisseurs approuvés. Mais, dans son souci de performance, le client doit aussi promouvoir l'amélioration continue des leviers de différenciations générateurs de productivités, à travers des chantiers de type *Kaizen*, de réductions des cycles ou de réductions des coûts menés chez le fournisseur. Dans des secteurs technologiques de pointe, le client cherche aussi à impliquer le fournisseur le plus en amont possible des programmes de développement. Une telle stratégie consiste à obtenir un juste partage des risques associés (frais de développement, industrialisation...) entre client et fournisseur.

Dans l'aéronautique civile, les relations avec les fournisseurs stratégiques conduisent parfois à des alliances formelles pour la conception et le développement de nouveaux appareils. Chaque fournisseur prend en main un morceau du projet, dont la réalisation sera intégrée à celles de tout un réseau de partenaires. Rolls-Royce, deuxième motoriste mondial, dépend des investissements de ses nombreux fournisseurs pour la création et le lancement d'un nouveau modèle de moteur qui sera lui-même intégré sur un nouveau modèle d'avion. Ces processus peuvent exiger des années et coûter plusieurs milliards de dollars. Ils se traduisent par un partage des frais de développement.

Dans un tout autre registre, un fournisseur de peau de lait de Danone installe ses unités de production sur le même site que les unités de Danone afin d'en garantir l'approvisionnement à la demande. Les deux entreprises, bien que juridiquement indépendantes, sont quasi-intégrées. Dans ce cas, la relation est stratégique pour Danone compte tenu de l'imbrication industrielle des deux entreprises qui rend celles-ci fortement interdépendantes sur le long terme.

- les relations tactiques, caractérisées par un niveau de complexité technologique modéré, des enjeux économiques importants mais un potentiel de sources offrant des alternatives crédibles. Dans ce cas, la stratégie du client consiste à mettre régulièrement en concurrence ses fournisseurs. Pour ce faire le client mène des analyses comparatives et cherche des sources potentielles. Muni de ce type d'arguments, le client peut alors impliquer ses fournisseurs dans des chantiers d'amélioration de la performance globale et leur assigner des

objectifs liés au potentiel de la concurrence, sans forcément dédier le même niveau de ressources que dans le cadre de relations stratégiques. Son objectif est d'avoir plusieurs sources qualifiées et ainsi de diviser pour mieux régner.

- les relations *open market*, caractérisées par des enjeux financiers plus ou moins élevés, mais qui ne présentent pas de contrainte technologique et où la concurrence existe. Dans ce cas, le client cherche à tirer profit des effets volumes par une mise en concurrence systématique et à limiter les coûts complets d'acquisition (par le recours aux enchères inversées sur internet, à la délégation qualité, etc). Il s'agit d'une contractualisation de routine à moindre coût.

En fonction du type de relations, le niveau d'implication requis du client varie fortement. Aussi, il paraît nécessaire d'adapter l'organisation aux enjeux des relations client-fournisseur afin de structurer la mise en place des modes de management inter-entreprises.

L'organisation du management des relations

La problématique de l'organisation du management des relations client-fournisseur n'est pas nouvelle. Des études historiques sur l'industrie automobile en font état (Fabre *et al.*, 2010) et soulignent que le choix de l'externalisation s'est accompagné d'une réflexion sur les structures organisationnelles (où positionner les achats ? quel poids donner à la direction des achats ? Comment la faire interagir efficacement avec les autres directions de l'entreprise ?). Les entreprises de l'industrie aéronautique et automobile ne cessent de mener des réflexions approfondies sur le sujet à mesure que les achats deviennent de plus en plus complexes et coûteux. Elles ont souvent valeur de modèle pour ce qui est du management client-fournisseur. Leur organisation est structurée pour être adaptée au management des relations stratégiques. L'organisation est ensuite allégée dans la mise en œuvre à mesure qu'on se déplace le long du continuum vers les relations tactiques puis open market.

On distingue généralement trois niveaux hiérarchiques qui sont directement impliqués dans le management des relations client-fournisseur : les *front line agents*, le *middle management* et le *top management*.

- Les *front line agents* du client et du fournisseur sont orientés vers les résultats opérationnels. Ils cherchent un impact immédiat sur la performance par le biais d'initiatives opérationnelles et la recherche de flexibilité. Ils travaillent ensemble sur la résolution de problèmes qualité, logistiques et l'optimisation des produits et processus de fabrication. Acteurs de terrain, ils tirent leur efficacité d'une expérience partagée.
- Les *middle managers* du client et du fournisseur portent leurs efforts sur l'optimisation et l'efficacité des moyens à mettre en œuvre. Il cherche ainsi à rendre possible aux front line agents de délivrer des résultats grâce à une intégration conjointe et horizontale de stratégies et de moyens. Il s'agit pour le client et le fournisseur de réconcilier les systèmes et les structures respectifs des deux entreprises pour avoir un impact positif et concret sur la coordination des actions envisagées. En particulier, c'est à ce niveau que se pense l'intégration la plus poussée des processus du client et du fournisseur.

- Enfin, les *top managers* du client et du fournisseur créent et formalisent la vision et les objectifs partagés. En remettant en question le *statu quo*, ils agissent sur la motivation des hommes et décident des orientations à donner pour assurer la réconciliation de leurs cultures et structures respectives. A travers un tel processus, une tension dynamique peut se développer dans la coopération client-fournisseur.

C'est l'articulation entre les trois niveaux hiérarchiques et les autres parties prenantes des entreprises cliente et fournisseur qui permet d'initier et de développer la relation. Chacun a son rôle dans la coopération et dans le management de la relation.

Le mode de management des relations client-fournisseur

Dans le baromètre Outsourcing 2008 d'Ernst & Young, 70% des professionnels des achats interrogés jugent leurs méthodes de suivi insuffisantes et souhaitent les développer dans l'avenir. La réflexion sur les modalités de management des fournisseurs est plus que jamais d'actualité. Ces modalités dépendent bien sûr du type de relation. Les nombreux travaux de recherche proposent généralement trois idéaux-types de management (ou de contrôle) des relations d'échange (Nogatchewsky, 2009) :

- le marché (mise en concurrence systématique)
- la bureaucratie (contrôle formalisé selon des processus normés avec des critères de performance élargis)
- la confiance (confiance dans la bonne volonté et les compétences du partenaire ; partage de normes de coopération telles que l'action jointe ou la communication transparente)

Bien que riches d'enseignements sur le management des relations client-fournisseur, ces recherches ne prennent pas assez en compte l'organisation interne des entreprises en relation considérées généralement comme des « boîtes noires » d'une part et n'envisagent pas la combinaison de ces idéaux-types qui pourtant est observée dans la pratique d'autre part (Donada et Nogatchewsky, 2008).

Si l'on adopte la segmentation relation *open market*, tactique et stratégique utilisée par les praticiens, on peut distinguer différents modes de management client-fournisseur : d'un côté, le client adopte un management proche du contrôle par le marché dans les relations *open market* ; de l'autre, le client combine des dispositifs complexes et adopte un contrôle formel et informel dans les relations stratégiques ; au milieu de ce continuum, les relations tactiques sont managées de manière intermédiaire.

Dans les relations *open market*, le client met en place une gestion au coup par coup dans lequel il peut rapidement changer de fournisseur si la performance attendue fait défaut. La mise en concurrence périodique (par exemple les enchères inversées) appuyée par un suivi des résultats (coûts, qualité, délai) est une solution efficace et efficiente. Ce type de relations est géré de manière quasi routinière par les *front line agents*, ce qui permet de limiter les coûts de management de la relation.

Dans les relations stratégiques, des modes de management plus complexes sont envisagés et, en particulier, un management qui allie des dispositifs formels et informels aux différents niveaux de l'organisation.

Dans ce type de relations, la phase de sélection est cruciale. Elle précède l'engagement à long terme et la conception du système de management de la relation. D'après des études de recherche (Dekker, 2008), cette phase permet de mitiger les problèmes qui peuvent entraver le bon déroulement de la coopération : l'opportunisme éventuel de l'autre, les risques liés à la dépendance (risque de défaillance financière du partenaire, d'incompétence, etc.) et les problèmes de coordination liés à l'interdépendance des tâches entre les partenaires. Lorsqu'une relation est stratégique, il faut bien choisir son partenaire car on le choisit pour longtemps. Certaines entreprises industrielles (Renault, Valeo, PSA, Rolls-Royce) ont développé pour cela des méthodes. Il s'agit de sélectionner les fournisseurs potentiels sur la base de critères élargis : la compétitivité (coût, qualité, délai), les compétences (innovation, capacité technologique, actifs humains et matériels), la qualité de l'organisation du partenaire potentiel (choix stratégiques, qualité du management et des process, flexibilité), la pérennité financière, la taille et les comportements relationnels (solidarité, partage d'informations, volonté d'implication).

Les moyens pour vérifier l'adéquation du partenaire potentiel à ces critères sont multiples : l'appel d'offres, les audits réalisés au cours d'autres projets ou à l'occasion de la sélection, les études d'experts permettent une analyse « objective » de la situation. Il s'agit de moyens de management plutôt bureaucratiques. Pour autant, la réputation du partenaire dans son secteur et surtout les expériences partagées ensemble sont cruciales pour déterminer le choix du fournisseur. Il s'agit de moyens plus subjectifs qui permettent de susciter la confiance.

Le processus de sélection est orchestré par l'acheteur stratégique (au niveau *middle management*), mais il implique le plus souvent un grand nombre d'acteurs (en particulier les prescripteurs, les utilisateurs et les top managers) et se nourrit des informations des front line agents. Le choix d'un fournisseur est généralement formalisé dans un contrat de partenariat, un contrat-cadre explicitant les objectifs de la coopération et les modalités de sa mise en oeuvre.

L'exécution de la coopération s'opère également aux trois niveaux hiérarchiques. Les *front line agents* se rencontrent très fréquemment pour résoudre des problèmes opérationnels. Ils mettent en oeuvre les plans d'action. Certains agents sont même délocalisés sur les sites de leur partenaire pour être au plus près du terrain. Les *middle managers* des deux entreprises se rencontrent lors des revues formelles dites stratégiques qui ont lieu régulièrement (par exemple tous les trimestres). Ces réunions ont pour objet de faire le point sur la conduite des projets, les performances, les points de blocage éventuels et les plans d'action à mettre en oeuvre. Enfin, les top managers se rencontrent lors de symposiums organisés par le client pour expliciter sa stratégie ou au sein de leur réseau personnel ou professionnel (salons, manifestations culturelles ou sportives, clubs professionnels, etc.).

Les trois niveaux hiérarchiques sont complémentaires dans le management de la coopération. Cette interpénétration des différents niveaux permet d'asseoir une coopération sur la base d'intérêts convergents à long terme et divergents à court terme. En effet, les *top managers* entretiennent la relation partenariale de très long terme. Ils peuvent être amenés à régler des conflits qui constituent des points de blocage pour la poursuite d'un projet et n'ont pas trouvé de règlement aux échelons inférieurs. Toutefois, le règlement de ces conflits se fait de manière globalement harmonieuse entre des acteurs s'inscrivant dans les mêmes réseaux professionnels. De leur côté, les middle managers encadrent le déroulement de la coopération. Ils négocient les prix et discutent les problèmes de qualité ou de délais. C'est à leur niveau que les intérêts sont les plus divergents et donc la relation la plus conflictuelle. Au niveau des front line agents, on observe souvent une connivence entre des personnes qui travaillent très régulièrement ensemble et qui tissent ainsi des liens de confiance. Il n'est pas rare de voir un

front line agent donner des informations privilégiées à son fournisseur afin qu'il se positionne au mieux sur un nouveau marché et défendre ensuite sa candidature en interne.

En définitive, chaque niveau répond à des besoins spécifiques de la coopération (partage de la vision stratégique au top, management de la performance et négociations au niveau middle et conduite des opérations au front line). Cette complexité permet d'amortir les chocs puisque les conflits se gèrent à certains niveaux, sans entraver les bonnes relations personnelles à d'autres. C'est ainsi que peut se développer une confiance inter-entreprise qui paraît indispensable au succès des relations stratégiques.

Pourquoi et comment développer des liens de confiance ?

Depuis les années 90, la confiance est à l'honneur dans les nombreux ouvrages et articles de professionnels et de chercheurs sur les relations client-fournisseur. Avoir confiance dans son partenaire, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive chaque fois qu'il en a l'occasion. Cette croyance concerne aussi bien des aspects techniques (confiance dans les compétences du partenaire à réaliser la tâche prévue) que des aspects moraux (confiance dans la bonne volonté de l'autre à agir dans l'intérêt du partenaire).

Dans des contextes d'incertitude et d'interdépendance inter-entreprises, la confiance donne l'agilité nécessaire aux partenaires pour faire face aux événements imprévus, pour saisir les opportunités, développer des innovations, etc. Les vertus de la confiance ont été démontrées dans de nombreuses recherches. La confiance favorise l'action jointe et la coopération. Elle facilite la coordination et la résolution des conflits. Des relations de confiance permettent également d'envisager un futur prometteur entre des partenaires, un engagement réciproque sur une collaboration étendue puisque chaque partenaire est convaincu des compétences et de la loyauté de l'autre. Enfin, la confiance a une influence directe sur la performance des partenaires : elle permet de réduire les coûts de négociation et les coûts du contrôle (moins de temps à passer à définir les contrats, à contrôler).

Ces bénéfices sont précisément ceux qui sont attendus d'une coopération vertueuse. Dès lors, il paraît fondamental de susciter et de développer la confiance entre les partenaires. Un grand nombre de recherches ont également été menées sur le sujet.

D'abord, les caractéristiques des partenaires sont importantes : la réputation, la taille, le niveau d'expertise et le partage des valeurs sont autant d'éléments qui suscitent la confiance. On comprend aisément l'accent mis sur ces aspects dans la phase de sélection des fournisseurs stratégiques d'une part et la difficulté à développer de vrais partenariats avec des fournisseurs ayant une culture très différente d'autre part.

En outre, la bonne conduite des échanges permet de renforcer au jour le jour ce sentiment de confiance initial. Ainsi, les interactions répétées entre les individus, les succès communs permettent de faire émerger des règles explicites (procédures de communication, partage d'informations) et implicites (honnêteté, transparence, réciprocité, solidarité) qui consolident la confiance (Larson, 1992). Dès lors, les individus sont la clé du développement de la confiance. Le rassemblement des équipes de R&D sur des plateaux-projets ou la présence réciproque des *front line agents* sur les sites sont autant d'actions qui permettent de tisser et d'approfondir les liens favorables. Toutefois, la confiance qui émerge de ces interactions est avant tout inter-individuelle. Dans un contexte où la mobilité professionnelle des personnes est forte (un acheteur reste à son poste environ 3 ans), la question est de savoir comment pérenniser la relation de confiance inter-personnelle et de la transformer en relation de confiance inter-entreprise. L'une des réponses réside dans la formalisation des échanges et

la communication sur les bonnes pratiques entre entreprises afin de développer une orientation collective positive sur le partenaire qui est à la base de la confiance inter-entreprise.

Ainsi, les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur sont celles qui permettent de susciter et de développer la confiance entre les partenaires. Il s'agit aussi bien de la confiance dans les compétences de l'autre que dans sa bonne volonté. La confiance n'exclue par le contrôle. Au contraire, elle se développe au fur et à mesure de la mise en place des dispositifs de contrôle formels qui, eux-mêmes, évoluent dans le temps. La réussite de ce mode de management suppose de ne pas sacrifier aujourd'hui les relations durables sur l'autel des difficultés économiques. A long terme, la stratégie est payante. Des études montrent que les entreprises qui ont fait de la relation avec leurs fournisseurs un axe d'amélioration à long terme (ex. Toyota) créent davantage de valeur, et ce, même en période de crise. La stratégie de la confiance, qui n'est pas celle de l'angélisme, ne peut être appliquée qu'à partir d'une réflexion sur la complexité des structures inter-organisationnelles. Ces structures doivent permettre d'allier coopération et compétition aux différents niveaux hiérarchiques. L'étude des organisations internes des entreprises et leur impact sur le management des relations client-fournisseur n'en est encore qu'à ses prémises.

Références

Donada C., Nogatchewsky G. (2008), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 14, n°1, pp. 119-143.

Fabre K., Nogatchewsky G., Pezet A. (2008), « Integration versus subcontracting : The case of the French Automotive Industry (1898-1970) », *20th conference of Accounting, Business & Financial History*, Cardiff, september.

Nogatchewsky G. (2009), « Contrôle inter-organisationnel », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, 2^{ème} éd., pp. 625-633.

Pour aller plus loin

Dekker H.C. (2008), « Partner selection and governance design in interfirm relationships », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n°7/8, pp. 915-941.

Larson A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.